

### Corporate Citizenship und die Absorption von Unsicherheit

Hubbertz, Hans

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hubbertz, H. (2006). Corporate Citizenship und die Absorption von Unsicherheit. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 29(2), 298-314. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38770>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Corporate Citizenship und die Absorption von Unsicherheit

*Hans Hubbertz*

## 1 Einleitung

Sowohl auf europäischer als auch globaler Ebene genießt der Terminus *Technicus Corporate Citizenship* erhebliche Prominenz, um „die Rechte und Pflichten des Unternehmens als moralisch proaktiver kollektiver Bürger“ (Wieland 2005, S. 14) zu benennen (Europäische Kommission 2001; World Economic Forum 2002).

Seit den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts begannen US-amerikanische Unternehmen den Begriff der *Corporate Citizenship* (CC) zu benutzen, mit dem in der Managementliteratur die soziale Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft unter den Bedingungen der Globalisierung beschrieben wird (Matten/Crane 2005, S. 166). Mit CC wird der Begriff des profitorientierten Unternehmens, der *Corporation*, mit dem der *Citizenship* zu einem neuen kombiniert, der in der Managementliteratur kaum von dem der *Corporate Social Responsibility* (CSR) abzugrenzen ist (Carroll 1979; Schrader 2003, S. 67).

Von CC versprechen sich Unternehmen einzelbetriebliche Vorteile (Schrader 2003, S. 78 ff.): In der Außenbeziehung werden Imagegewinne, gesteigerte Akzeptanz und damit verbesserte Marktchancen erwartet. Darüber hinaus rechnen Unternehmen damit, ihre Personal- oder Finanzmittelbeschaffung durch CC optimieren zu können. Innerbetrieblich wird auf die verstärkte Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen gesetzt, deren Kompetenz und Motivation mit CC-Maßnahmen gesteigert werden sollen (Schrader, S. 89 ff.). Als Ergebnis solcher Maßnahmen werden nicht nur effektive Kosteneinsparungen für das einzelne Unternehmen erwartet (Backhaus-Maul 2003, S. 95), sondern auch eine gesteigerte gesellschaftliche Akzeptanz der Marktwirtschaft als Wirtschaftssystem (Enquete-Kommission 2002, S. 220).

Citizenship wird oft mit ‚bürgerschaftlichem Engagement‘ übersetzt. In der deutschen Diskussion herrschen positiv besetzte Konnotationen vor, die normativ auf ein gemeinwohlorientiertes Handeln von Bürgern im Sinne von Ehrenamt, Freiwilligkeit, fehlender Gewinnorientierung, Öffentlichkeit und Gemeinschaftlichkeit ausgerichtet sind (Enquete-Kommission 2002, S. 32, 38 ff.). Der Terminus des bürgerschaftlichen Engagements gilt daher in seiner Mehrdeutigkeit als „Kompromissformel“ (Schrader 2003, S. 33).<sup>1</sup>

---

1 Münkler (2002, S. 116 ff.) führt den Begriff auf die Kontroverse zwischen staatsorientierten und marktorientierten Gesellschaftsperspektiven zurück.

## 1.1 Die Hypothese

Bereits seit der Einführung des Begriffs von CC fallen dessen Begriffsdefinitionen und -verwendungen bis dato äußerst heterogen aus (World Economic Forum 2004, S. 32; Matten/Crane 2005, S. 167), um nicht zu sagen vage und *unterbestimmt*. Die Vagheit des Begriffs hat dessen Popularität kaum geschadet. Dieser Aspekt der Unterbestimmung des Begriffs von CC soll zum Anlass genommen werden, um der Attraktivität und den funktionalen Vorteilen des Konzepts von CC aus Unternehmensperspektive auf die Spur zu kommen. Die Fragestellung wird im Folgenden mit Textpassagen aus Publikationen des Landes NRW und Materialien eines nordrhein-westfälischen Wettbewerbs zu CC illustriert.<sup>2</sup>

Aus der Perspektive zweiter Ordnung soll beobachtet werden, wie das Konzept CC dargestellt wird. Dazu wird auf die an Niklas Luhmann orientierten differenztheoretischen Überlegungen zur „Form des Unternehmens“ von Dirk Baecker (1993) zurückgegriffen, der sich auf die *Laus of Form* G. Spencer Browns (1969) bezieht.<sup>3</sup> Diese lassen sich für den hier thematisierten Zusammenhang folgendermaßen zusammenfassen: Die Bestimmung des Unternehmens erfolgt durch Kommunikation aus der Differenz von System und Umwelt: „Die Form des Unternehmens ist eine Unterscheidung mit zwei Seiten.“ (Baecker 1993, S. 25) Die Operation der Unterscheidung oszilliert zwischen Selbst- und Fremdreferenz. Auf der Innenseite der Unterscheidung, der Selbstreferenz, finden sich die typischen betriebswirtschaftlichen Organisationsvorgänge. Die zunächst unbestimmte Außenseite des *unmarked space* wird erst durch den hinzukommenden Beobachter bestimmt, der das „Unternehmen als soziales System“ (S. 28) begreift.<sup>4</sup> Wie die Einzelperson kann das Unternehmen gegenüber der Gesellschaft nur in einem Exklusionsverhältnis vorkommen. Die Gesellschaft ist „nichts anderes als die Gesamtheit ihrer internen System/Umwelt-Verhältnisse und [kann] nicht selbst in sich selbst als Ganzes nochmals vorkommen“ (Luhmann 1993, S. 158).

Baeckers Modellierung mündet in der Diagnose, dass die formalisierte Organisation von Unternehmen mit ihren kontinuierlichen Optimierungsprozessen nicht mehr in gewohnter Weise die Fähigkeit zur Absorption von Ungewissheit garantieren könnten, nämlich mittels der bisherigen Erfolgsfaktoren wie Bürokratie, Taylorismus und Hierarchie, die sie im Laufe ihrer Fortentwicklung sukzessive verzehren (Schumpeter 1942, S. 219 ff.; Baecker 1993, S. 32). Ungewohnte Informationen fallen durch das Raster eingespielter Routinen, womit Wahrnehmungen aus dem Umfeld auf der Innenseite des Unternehmens nicht mehr verarbeitet werden können und verloren gehen (Crozier 1961, S. 41 f.; Kühl 2000, S. 42 ff.).

- 2 An dem Wettbewerb in NRW nahmen sowohl große als auch kleinere Unternehmen teil. Hier soll das Augenmerk der Bedeutung von CC bei den großen Unternehmen gelten, da bei diesen eine überregionale Verwertung der Aktivitäten im Zusammenhang mit anderen PR-Anstrengungen zu vermuten ist. Man kann die CC-Aktivitäten der kleineren Unternehmen als Kohorteneffekt verrechnen, die sich an denen der großen ausrichten, die CC als Leitmotiv ausgeben.
- 3 Zur differenztheoretischen Entwicklungslinie von Saussure über Heidegger und Derrida zu Luhmann vgl. Reese-Schäfer 1992, S. 31 f.
- 4 Ein Beobachter kann das Unternehmen in Differenz zu Wirtschaft oder Technik setzen und sich dadurch auf unterschiedliche Unternehmenstheorien als Fremdreferenz beziehen.

Nach Hans Geser (1982, 1986) treten im Zuge fortgeschriebener formaler Organisation zweierlei Probleme auf, mit denen Unternehmen konfrontiert sind: Einerseits werde sichtbar, dass Entscheidungen selektiv ausfallen, womit sie nolens volens unter Rechtfertigungsdruck geraten. Zum anderen sei erkennbar, dass „Organisationen ihre eigene Ausgrenzung aus der Umwelt als Problem erfahren“ (Baecker 1993, S. 33). Damit ist die Problematik umrissen, wie auf der Innenseite der Organisation des Unternehmens dessen Umwelt kommuniziert und diese wieder eingeführt werden kann. Denn die selbstreferentielle Systembildung geht damit einher, dass sich das Unternehmen autopoetisch aus seiner Umwelt ausgrenzt und sich durch Nichtberücksichtigung unterscheidet (Luhmann 2000b, S. 16). Teilt man die von Baecker formulierte Einschätzung zur Schattenseite der Formalisierung von Organisationen, so lässt sich die Hypothese formulieren, dass CC die Funktion übernimmt, das zuvor Ausgeschlossene auf der Innenseite der Organisation des Unternehmens wiedereinzuholen, um auf diesem Wege Unsicherheiten in turbulenten Märkten zu absorbieren. Wie z.B. Innovationen informatorisch auf die Innenseite von Unternehmen gelangen können, wird damit zu einer entscheidenden Frage für dessen Fortbestand, wenn man autopoietische Geschlossenheit als Operationsmodus voraussetzt.<sup>5</sup> Baecker geht im Anschluss an Joseph Schumpeter davon aus, dies sei dadurch möglich, dass das Unternehmen aus dem der Wirtschaft bereits Bekannten herauspringe und die dabei produzierten Fundstücke wieder auf Wirtschaft zurückprojiziere, auch wenn dieses Vorgehen zunächst unwirtschaftlich erscheine (Baecker 1993, S. 108). Denn nach Schumpeter ist das Charakteristikum der kapitalistischen Konkurrenzwirtschaft nicht die Fortschreibung des Immergleichen, sondern vielmehr, bisher unbetretene Pfade durch „die Konkurrenz der neuen Waren, der neuen Technik, der neuen Versorgungsquelle, des neuen Organisationstypus“ (Schumpeter 1942, S. 141; zit. n. Baecker 1993, S. 108) zu beschreiten.

Solche neuen Terrains werden erlangt, so unsere Hypothese zur Funktion von CC, wo Unternehmen auf „Aktionsfeldern“ (MGFFI 2005, S. 9) aktiv werden, die bis dato genau nicht marktförmig ausgerichtet sind und nicht über die Differenz von Zahlung/Nichtzahlung codiert werden. Es handelt sich neben dem Bereich Technik unter dem Label „Tech4Kids“ um „Arbeitswelt & Ausbildung“, „Bildung & Wissen“, „Soziales Engagement“, „Kultur & Freizeit“, in denen sich die Teilnehmer des Wettbewerbs „Corporate Citizenship NRW“ außerhalb des Wirtschaftssystems präsentieren.

Damit wird, folgt man Michel Serres, durch die Begriffskombination von CC der ausgeschlossene Dritte wieder eingeführt (Serres 1987, S. 41 ff.): Die semantische Kombination von Corporation *und* Citizenship weist das Konzept der CC als janusköpfiges Mischwesen aus. Die Schwäche der begrifflichen Unschärfe könnte also als Indikator für deren funktionale Stärke verstanden werden, nimmt man die anhaltende Popularität von CC ernst. CC fungiert damit wie eine Fähre in eine Terra incognita. Sie ermöglicht, abstrakt formuliert, dem Unternehmen Phänomene in dessen Umwelt in noch nicht bekannter Weise kommunikativ zur Verfügung zu stellen. CC wird mit anderen Worten als Tool genutzt, um auf der Innenseite des Systems Unternehmen die interne Unbestimmtheit zu

5 Die Kontingenz der Umwelt kann nach Baecker bspw. auch durch Public Relations, Unternehmensberatung oder Unternehmensnetzwerke in die Organisation eingeführt werden (Baecker 1993, S. 34).

steigern, mit der ein Korrelat zur operativen Schließung gebildet wird (Luhmann 2000b, S. 170).<sup>6</sup>

Innerhalb des NRW-Wettbewerbs wird die in unserer Hypothese vermutete Funktion aufgerufen, wenn Jan Jonker, School of Management Nijmegen, von den Unternehmen fordert, über „rein wirtschaftliches Denken hinauszugehen“ (Jonker 2005, S. 2) und er die Ausdehnung von Unternehmenszielen auf bisher unerschlossene Bereiche, nämlich die Gesellschaft (und die Ökologie) proklamiert: „Die Generierung wirtschaftlichen Nutzens und der Aufbau von sozialem Kapital sollte Hand in Hand gehen“, so Jonker, um ein „Gleichgewicht zwischen der Gesellschaft (People), der Umwelt (Planet) und Gewinnmaximierung (Profit) (Triple P)“ (S. 2) anzustreben. Der Rekurs auf den Begriff des ‚sozialen Kapitals‘ oder synonym verwendeten ‚Sozialkapitals‘ (MAGS 2005b, S. 11; Enquete-Kommission 2002, S. 243; Bourdieu 1994; Putnam 1993), unterstreicht noch einmal semantisch einen weiteren ‚Corpus-Mixtum-Effekt‘.<sup>7</sup>

## 2 Der Wettbewerb zu Corporate Citizenship in NRW ,ENTERPreis‘

Der Wettbewerb ‚ENTERPreis‘ wurde im Jahr 2005 erstmalig in NRW durchgeführt. Der Anstoß ging von der damaligen SPD-Landesregierung aus, die seit 2003 dazu im Vorfeld eine eigene Publikationsreihe zu CC herausgab. Zahlreiche Textpassagen zu CC und zum Wettbewerb sind in ihrem sprachlichen Duktus im Stil werblicher Kommunikation gehalten, um die „positive Bilanz für einen Wettbewerb, der hoffentlich viele Nachahmer findet“ (MGFFI 2005, S. 3) zu unterstreichen, wie der Minister für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW, Armin Laschet, formuliert, nachdem die SPD von der CDU in der Landesregierung abgelöst wurde.<sup>8</sup>

Der werbliche Charakter der Texte wird akzentuiert, wo die Darlegung von CC zwischen normativem und deskriptivem Duktus changiert. Im deskriptiv-faktischen Stil heißt es dort: „Die Unternehmen, die sich engagieren, profitieren auch als Unternehmen vom gesellschaftlichen Engagement.“ (S. 4) Der anschließende Satz schlägt dagegen einen normativen Duktus ein, indem auf die Ziele der Unternehmen verwiesen wird: „Das Engagement für die Gesellschaft erfährt durch die Integration in die Unternehmensziele umgekehrt eine dauerhafte Verankerung“ (S. 4), denn seitens der Unternehmen soll die Verbindung von ‚Unternehmen und Gesellschaft‘ mit CC in Zukunft fortgeschrieben werden. Die erwähnte Changierbewegung zeigt sich auch in einer Rede des damaligen Ministers für Ar-

6 Durch die Begriffskombination von CC ist jedoch noch keine „*Einheit* der Unterscheidung gewonnen, die den Grund der Zusammengehörigkeit des Differenten“ (Luhmann 2000b, S. 11; Hervorh. i. Orig.) kennzeichnet. Diese wird erst durch eine neue zusätzliche Unterscheidung sichtbar.

7 Das Enquete-Kommissionsmitglied Habisch hält die Entstehung von Sozialkapital für ein konstitutives Merkmal von CC und empfiehlt Unternehmen Kooperationen mit heterogenen Partnern (Habisch 2003, S. 50 ff.; Schrader 2003, S. 102)

8 Der Wettbewerb war ursprünglich im Ressort des nordrhein-westfälischen Arbeits- und Sozialministeriums unter Harald Schartau ins Leben gerufen worden. Die Umsiedlung ins Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration kann als politisch beabsichtigte Akzentverschiebung ‚in Richtung Zivilgesellschaft‘ verstanden werden.

beit und Soziales, Harald Schartau. Er siedelt CC auf der Ebene der Strategie von Unternehmen an und registriert diese zugleich als faktische Praxis: „Kennzeichen der Corporate Citizenship Aktivitäten ist, dass sich das Bürgerengagement als Teil der Unternehmensstrategie vollzieht.“ (Schartau 2005, S. 3)<sup>9</sup> Die von Schartau zitierten Beispiele wirken jedoch – abgesehen von einem überzeugenden, das die Gelsenwasser AG an Schulen durchgeführte – in summa ernüchternd, gemessen an dem Anspruch, unter dem sie ge-deutet werden: Als „ermutigende Signale für eine Modernisierung, die auf neuen Wegen Zusammenhalt schafft“ (S. 3), führt Schartau an: „Eine Hotelmanagerin geht in eine Schulklasse“, und Body-Shop-Mitarbeiterinnen „bieten Wellness-Abende in Frauenhäusern an“ (S. 3). Für Schartau sind die Beispiele des Landeswettbewerbs EnterPreis immerhin „Ausdruck einer Erfolg versprechenden Neuverteilung von Verantwortung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft“ (S. 3).

Die SPD artikuliert mit dem Wettbewerb um CC in NRW ihre programmatische „Neubestimmung und eine neue Balance im Verhältnis von Staat, Markt, dem individuellen Bürger resp. der individuellen Bürgerin und der Zivilgesellschaft“ (Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat 2004, S. 5), die sie zwischen den nordrhein-westfälischen Landtagswahlen im April 2005 und dem SPD-Parteitag im Herbst 2005 betrieb.<sup>10</sup> Die SPD hebt hervor, dass sie den Unternehmen eine veränderte Rolle in Analogie zu Personen zuschreibt. Unternehmen werden dem entsprechend ‚Emotionen‘ zugerechnet: „Mit Corporate Citizenship kommt ein neuer Begriff ins Spiel. Und der verleiht dem unternehmerischen Handeln innovative Impulse: *Unternehmen der Wirtschaft fühlen sich* als aktive Mitglieder der Gesellschaft und übernehmen Verantwortung. Sie engagieren sich bei der Entwicklung des Gemeinwesens. Sie nehmen Partnerschaften zu Non-Profit-Organisationen auf. Und sie verbinden dieses gesellschaftliche Engagement mit betrieblichen Interessen.“ (S. 5; Hervorh. H.H.)

### 3 Corporate Citizenship und Verantwortung

In den moralökonomischen Diskursen um CC-Konzepte werden Unternehmen - und das ist das Neuartige daran - als *kollektive* Akteure angesprochen, die eine „politische Bürgerrolle“ (Wieland 2005, S. 12) innehaben. Unternehmer oder Manager als individuelle Adressaten der Diskurse treten damit zunehmend in den Hintergrund. Dennoch galt und gilt das Individuum in der Mehrzahl wirtschaftsethischer Konzeptionen als einzig zurechenbare Größe, wenn von ökonomischer Verantwortung die Rede ist. In einer komplex verwobenen, globalisierten Wirtschaft sieht sich dieses Individuum zunehmend überfordert und durch sein ökonomisches Handeln ohne böse Absichten potenziell permanent auf der Anklagebank.

Die Unterscheidung zwischen moralischer Verantwortung von Korporationen und derjenigen von individuellen Personen ist dennoch nicht obsolet geworden. Denn Verantwortung wird innerhalb Organisationen und Unternehmen weiterhin an *personale* Verant-

9 Schartau geht nicht so weit, CC als Identität von Unternehmen zu verorten, wie Bill Ford, der Chef der Ford Motor Company, forderte: „Corporate Citizenship kann nicht Teil des Wirtschaftens sein; es muss das Wirtschaften selbst sein.“ (Krüger 2003, S. 26, zit. n. Schrader 2003, S. 126)

10 Vgl. zu der Trias von Regierung, Markt und Zivilgesellschaft Giddens 2000, S. 336.

wortung gebunden, zumal eine Umkehrung kaum denkbar erscheint. „Verantwortlichkeit muss immer auf Personen zugeschnitten werden“, heißt es dazu bei Luhmann (2000a, S. 197), der deshalb daran zweifelt, ob sich „Gremien, Gruppen, teams“ (S. 197) überhaupt verantwortlich machen lassen können und darin augenzwinkernd den Grund ihrer Beliebtheit ausmacht. Erst wenn Organisationen und Unternehmen als *juristische Person* behandelt werden, können sie als eigenständige Träger von Verantwortung fungieren, was in Deutschland ausschließlich zivilrechtlich, nicht strafrechtlich gilt (Kaufmann 1992, S. 90; Werner 2002, S. 525). CC setzt einen solchen eigenständigen *organisationsbezogenen* Verantwortungsbegriff voraus, der über formale Mitgliedschaft konstituiert wird, wie dies für Vereine und Unternehmen gleichermaßen gilt. Beansprucht man Organisationen als selbstständige Träger von Verantwortung, so wird ihnen damit der Status einer juristischen Person verliehen (Kaufmann 1992, S. 82). Wer zu einem Unternehmen oder einer Organisation gehört, geht eine Selbstverpflichtung ein und ist als individuelle Person nach innen wie nach außen rechenschaftspflichtig. Erst die Zugehörigkeit zu einer Unternehmung oder einer Organisation verschafft der Person nach außen das Vertrauen, das individuell kaum zu erbringen wäre. Damit „sprechen organisationstheoretische Überlegungen dafür, Organisationen höhere Verantwortungsfähigkeit als Individuen zuzumuten“ (S. 83). Organisationen oder Unternehmen kann unterstellt werden, dass sie im Unterschied zu individuellen Personen Entscheidungen rekonstruierbarer, kontrollierbarer und rationaler kommunizieren. Sie verfügen über ein höheres Potenzial, komplexe Rechtspflichten zu erfüllen und sind – Kaufmann zufolge – leichter als individuelle Personen durch staatliche Prozeduren zu sanktionieren (S. 84 f.). Dennoch gilt, dass keine Organisation damit eine genuin höherwertige moralische Position innehat, obwohl sie aufgrund ihrer Formalisierbarkeit bzw. Komplexität eine höher aggregierte Verantwortlichkeit leisten kann. Vielmehr sei, so Kaufmann, damit zu rechnen, dass Organisationen oder Unternehmen opportunistisch handeln, „d.h. alle normativen Zumutungen nur unter dem Gesichtspunkt von Organisationsinteressen und externen Sanktionsmöglichkeiten [...] beurteilen“ (S. 85). Von Organisationen könne zudem verlangt werden, auch widersprüchliche Erwartungen zu befriedigen. In ihrer Janusköpfigkeit stellt diese Fähigkeit den entscheidenden Ankerpunkt für CC von Seiten der Organisation dar.

## 4 Corporate Citizenship und Citizenship

Das Konzept CC zielt darauf ab, bürgerschaftliche Aktivitäten in und von Unternehmen über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus im Sinne des Gemeinwohls zu verfolgen. Schartau formuliert dazu: „Unbestritten ist, dass das Drei-Säulen-Modell ‚Staat–Wirtschaft–Gesellschaft‘ nur dann gut funktionieren kann, wenn alle Beteiligten im Interesse des Gemeinwohls zusammenarbeiten.“ (MAGS 2005a, S. 2) Wer das hier propagierte Gemeinwohl in der Trias inhaltlich definiert, bleibt jedoch unklar.<sup>11</sup>

Den Unternehmen wird empfohlen, sich von der Metapher des ‚guten Bürgers‘ leiten zu lassen und sich für die lokale Zivilgesellschaft zu engagieren: „Akteure aus allen Bereichen der Zivilgesellschaft kommen als Partner von Unternehmen für gemeinschaftliche CC-Initiativen in Frage. [...] Dass Unternehmen zu mehreren Akteuren aus beiden Berei-

11 Zur Problematik der Definition des Gemeinwohlbegriffs im Kontext der Zivilgesellschaft in Anlehnung an Studien von Jürgen Kocka (WZB) vgl. Hasenöhl (2005, S. 1 ff.).

chen der Zivilgesellschaft – dem bürgergesellschaftlichen Bereich und dem Dritten Sektor – Kontakte pflegen und diese auch im Zuge ihrer CC-Initiativen für gemeinschaftliche Aktivitäten nutzen, ist eher die Regel als die Ausnahme.“ (MAGS 2005b, S. 10)

Die hier aufgeführten „Akteure aus allen Bereichen der Zivilgesellschaft“ wecken die Erwartung, der Bürger könne als Gleicher unter Gleichen kommunizieren, wenn als Adressaten der Zivilgesellschaft die „Bürger selber, in ihren jeweiligen Organisationszusammenhängen: in Unternehmen, Familien, Vereinen, Nachbarschaften, Verbänden, Bürger-schaften, Bürgerbewegungen etc.“ (Priddat 2003, S. 392) genannt werden. Dem Bürger wird unter Hinweis auf das Gemeinwohl versprochen, er käme in den Genuss von gesellschaftlichen Nutzeffekten, die es ohne CC nicht gäbe, zumal sich der Staat auf dem (selbstverordneten) Rückzug befände. Als typisches Kennzeichen der Zivilgesellschaft wird dementsprechend darauf verwiesen, dass sich neben der vertikal-hierarchisch gebauten Subsidiarität das horizontale, zivilgesellschaftliche Prinzip mit seinen zahlreichen intermediären Mischtypen von Organisationen und ihren je eigenen Kooperationsmustern entwickelt habe (Priddat 2003, S. 392). Demzufolge gelte, so Priddat, die tradierte Alternative von Markt und Staat zur Lösung gesellschaftlicher und ökonomischer Probleme nunmehr als obsolet, da der verschuldete Staat dazu nicht mehr in der Lage sei. Dieser werbe deshalb für mehr öffentlich-private Vertragsbeziehungen und um andere Akteure, denn die Unternehmen und die Zivilgesellschaft könnten nun an seine Stelle treten. Die Hintergrundfolie solcher Überlegungen ist die einer *Progressive Governance*, wie sie von Clinton, Jospin, Blair und Schröder propagiert wurde, oder anders formuliert, das ‚Modell des aktivierenden Staates‘ (vgl. Priddat, S. 390). Dessen Motto lautet paradox appellativ: Das *freiwillige* Engagement *müsse* heutzutage noch selbstverständlicher werden (MAGS 2005a, S. 1).

Der Begriff des ‚Bürgers‘ im tradierten Sinne einer individuellen Einzelperson wird im Zuge von CC semantisch erweitert, indem er mit dem Status eines Unternehmens, eines kollektiven Akteurs, gleichgesetzt wird. Mit dieser Begriffsfusion ist die Frage aufgeworfen, wie diese beiden Begriffe miteinander in Relation zu setzen sind. Die Begriffsverwendung des Bürgers für Wirtschaftsorganisationen bringt einige Legitimationsprobleme mit sich: Der Terminus des Bürgers wird traditionell benutzt, um diesen vom politischen Gemeinwesen, z.B. dem Staat, zu unterscheiden. Der Bürger als individuelle Person hat in seiner Beziehung zum Staat in republikanischer wie in liberaler Tradition Rechte und Pflichten zu übernehmen (Enquete-Kommission 2002, S. 24), soziale, zivile und politische Rechte (Marshall 1965; Matten/Crane 2005, S. 170) und die Pflicht, das Gemeinwohl zu fördern (Enquete-Kommission 2002, S. 6).

Die schlichte Übertragung des Bürgerbegriffs auf Unternehmen gilt aus politikwissenschaftlicher Perspektive als problematisch. So seien bspw. die politischen Rechte des aktiven oder passiven Wahlrechts nicht auf Unternehmen anwendbar (Matten/Crane 2005, S. 173 ff.). Statt über Wahlen nehmen Unternehmen ihren politischen Einfluss auf Ordnungspolitik im eigenen Interesse durch Lobbyarbeit oder überbetriebliche Regelungen wahr. Daher ähneln sie, wo sie Substitutionsleistungen anbieten, eher staatlichen Institutionen als individuellen Bürgern (Hertz 2001; Matten/Crane 2005, S. 170). Fraglich erscheint jedoch die Legitimation einer solchen Substitution. Denn Unternehmen verfolgen primär das Ziel, Gewinne zu erwirtschaften. Daher dient die Gemeinwohlorientierung nur als Mittel zum Zweck. Sobald staatliche Aufgaben durch Unternehmen wahrgenommen werden, ist zu klären, wie diese Rolle demokratisch legitimiert ist, welche Instanz die Kontrolle übernimmt und wie gegenüber Unternehmen mit Problemen der Informationsasymmetrie und



der Transparenz politisch umgegangen werden soll (Schrader 2003, S. 120 f.). Die Lösung gesellschaftlicher Probleme hat aus Unternehmenssicht, wie Erfahrungen aus den USA zeigen (Enquete-Kommission 2002, S. 222), stets zweitrangige Bedeutung und wird eingestellt, sobald das Ziel, Gewinne zu erwirtschaften, in Gefahr gerät. Darüber hinaus sind Unternehmen im Regelfall nicht mit der erforderlichen Kompetenz ausgestattet, über ihr Kerngeschäft hinaus mit Stakeholdern gemeinwohlfördernde Ziele zu realisieren (Wieland 2002, S. 15).

Wenn Unternehmen als *juristische* Personen behandelt werden, werden Analogien zu natürlichen Personen gezogen (Logan 1998, S. 68). Dennoch können Unternehmen weder als individuelle Person noch als Inhaber individueller Rechte und Pflichten gelten (Matten/Crane/Chapple 2003, S. 118)<sup>12</sup>, zumal sie nur geringe bis gar keine Pflichten zu übernehmen haben (Fombrun 1997, S. 28). Sie können allenfalls als „heterogener Kollektivbürger“ (Schrader 2003, S. 105) bezeichnet werden, der sich zu individuellen Mitarbeitern bzw. Bürgern mit heterogenen Zielen und u.U. weltweit aktiven Tochtergesellschaften ohne den Hauch einer Garantie von homogenen Geschäftszielen bzw. -praktiken dekomponieren lässt (Schrader, S. 105 ff.). Trotz der eklatanten terminologischen Schwächen von CC hält die Politik an deren Förderung fest. Die Politik sorgt so dafür, den Bürgerbegriff im Sinne einer Expansion semantisch umzucodieren und mit dieser diskursiven Bedeutungszuweisung „den *common sense* auf ihre Seite zu ziehen“ (Bourdieu 1991, S. 44; Hervorh. i. Orig.).

## 5 Die Politik als Vermittler

Die Politik verspricht sich von Corporate Citizenship, bestimmte Folgen der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung bearbeiten zu können, wenn der damalige Ministerpräsident des Landes NRW, Peer Steinbrück, im Kontext von CC den „sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft“, die Aussicht auf „zusätzliche Leistungen, von denen wir letztlich alle profitieren“ und „neue Solidaritäten“ (Steinbrück 2005, S. 1) als Werte beschwört (Kocka 2001, S. 20). Mit seiner alle erdenklichen Adressaten inkludierenden Redeweise („wir letztlich alle“) zielt Steinbrücks Vergemeinschaftungsdiskurs „auf die Kohäsion der Teile in einem Ganzen, das auseinanderfallen könnte, auf Integration“ (Fuchs 1992, S. 219). Er aktiviert damit zugleich eine *moralische* Aufwertung der Anstrengungen um CC, die deren Unabweisbarkeit stärken sollen (Luhmann 1993, S. 436). Die Politik übernimmt in dem Setting des Wettbewerbs die Rolle eines Mittlers oder Maklers (Schröder 2001, S. 11), die als übergeordnete Legitimationsinstanz die Glaubwürdigkeit der CC-Aktivitäten in der Öffentlichkeit stärkt. Tritt der Staat als neutraler Vermittler auf, dem kein kommerzielles Interesse unterstellt wird, sinkt erfahrungsgemäß die Gefahr, dass die Aufmerksamkeit auf Profitorientierung die altruistischen Motive von CC diskreditiert (Steinert/Klein 2002, S. 12; Schrader 2003, S. 94). Dazu passend werden den Unternehmen durch die Politik harmonisierende „Win-Win-Strategien“ (MWA 2003, S. 2) unterstellt.

Mit Hilfe der Politik aktive Vertrauensbildung betreiben zu können und Reputationsgewinne als Basis für noch unbekannte Unsicherheiten aufzubauen, gehört zu den entscheidenden Interessen der Unternehmen an CC (Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 95 ff.).

12 So Matten/Crane/Chapple 2003, S. 118: „Corporations are economic institutions, which are reliant on citizens, but cannot be classed as citizens themselves.“ (zit. n. Schrader 2003, S. 110)

Denn die Kooperation mit staatlichen Institutionen oder NGOs kann dazu dienen, möglichen Konfliktfällen vorzubeugen. Damit kommt die Perspektive der Kritik der Unternehmen ins Blickfeld, die mittels CC ihre Ansprüche auf bisher nicht kommerzialisierte Bereiche der Gesellschaft expandieren.

## 6 Die Kritik an Corporate Citizenship

Zwei große Lager sind auf Seiten der Kritiker von CC auszumachen. Auf der einen Seite greifen neoliberale Gruppierungen aus der Shareholder-Sicht CSR und damit auch CC als überflüssige Verklärung der eigentlichen Wirtschaftstätigkeit an. Auf der anderen Seite stehen Gruppen, die die Auswirkungen der Globalisierung kritisch betrachten und CSR und CC als rhetorische Täuschungsmanöver verbuchen.

Als Beispiel für das neoliberale Lager kritisiert der Economist-Autor Clive Crook die moralischen Aufladungen des ökonomischen Betriebs, die mit CSR verbunden sind: „From an ethical point of view, a lot of corporate social responsibility is really just good management. Anything that advances the interest of a company, the company should be doing anyway. There shouldn't be any applause or special credit for this.“ (Crook 2005) Für klassisch liberale oder neoliberale Wirtschaftskonzepte gilt der individuelle Unternehmer als relativ autonomes Subjekt. Bereits rein rechtlich sieht sich das Management von Aktiengesellschaften den Eigentümern verpflichtet und hat schlicht Gewinne zu erwirtschaften. Damit wird auf die Differenz von Zahlung/Nichtzahlung zurückgegriffen, die externe Ansprüche und Forderungen nach gesellschaftlicher Verantwortung abwehrt. Von der Wirtschaft wird aus dieser Perspektive erwartet, dass sich sekundäre Wohlfandeffekte ohnehin einstellen, wenn überhaupt Profite gemacht werden. Wieland (2002, S. 18 f.) geht sogar so weit, das Ziel der Profitmaximierung mit den Zielsetzungen von CC gleichzusetzen, was zur logischen Folge hat, die Differenz damit aufzugeben. Anderen Autoren aus dem neoliberalen Lager gelten CSR-Aktivitäten generell als schädliche Störfaktoren des Wirtschaftsprozesses (Henderson 2001).

Globalisierungskritische Gruppen, bspw. *Corporate Watch*, betrachten CC mit Hilfe der Unterscheidung kritisch/affirmativ dagegen als heikle Imagestrategie von Unternehmen, die darauf abzielt, Unternehmen als neuartiges Wesen darzustellen, das über Rechte, Gefühle sowie eine legitimierte demokratische Stimme verfüge und sich moralisch verhielte. CC werde benutzt, um Unternehmen Zugang zu öffentlichen Geldern und demokratischer Öffentlichkeit zu verschaffen. Die Belange realer Bürger (Personen) sähen sich aufgrund dessen marginalisiert (Corporate Watch 2006, S. 17). Die Kritik geht von einem intendierten Alibicharakter der CC-Aktivitäten aus. Gefordert wird demgegenüber eine stärkere rechtlich basierte Einbindung der Unternehmen, um die Ansprüche von CSR faktisch einzulösen: „Christian Aid believes the law should be strengthened so that directors' duties include minimising negative social and environmental impacts on the communities in which they work.“ (Christian Aid 2006) Die Unternehmen betrieben ihre CSR-Aktivitäten vorrangig, so die Kritiker, um Regulationen zu vermeiden (Pendleton 2004, S. 3). Da man den Selbstregulationen, zu denen CSR und CC gerechnet werden, erfahrungsgemäß nicht trauen könne, sei eine externe, regulative Kontrolle erforderlich (Doane 2004, S. 1).

Gruppen wie *Christian Aid* lehnen CSR oder CC jedoch nicht generell ab. Sie greifen bspw. auf die Kritik der Weltbank an der Diskrepanz zwischen Praxis und Rhetorik der

Konzerne zurück, die CSR propagieren: „Despite widespread rhetoric, its impact is still patchy. In practice, implementation of this agenda by many companies is shallow and fragmented.“ (IFC 2006)<sup>13</sup> Globalisierungskritische Organisationen nehmen den Diskurs um CC als eigene (kommunikative) Interventionschance gegenüber Unternehmen auf, um von außen eine kritische Öffentlichkeit zu mobilisieren. Deren politisches Ziel ist eine gesetzlich verankerte demokratische Kontrolle von Konzernen (Pendleton 2004, S. 3). Systemtheoretisch betrachtet können solche soziale Bewegungen als der eingeschlossene ausgeschlossene Dritte für die Unternehmen fungieren, als Joker (Serres 1987, S. 235 ff.) mit „Spürpotential für Innovation, für immer wieder neue Abspengsel und Varietät“ (Reese-Schäfer 1997, S. 585). Sobald Unternehmen regelmäßig z.B. mit Initiativen und NGOs kommunizieren, werden beidseitig eigene Lernprozesse angeregt: Unternehmen können die Kontakte bspw. als Frühwarnsysteme über riskante Marktoperationen nutzen. Im Gegenzug können Initiativen und NGOs aufgrund von Firmenkontakten durch erhöhten Professionalisierungsdruck und zusätzliche Informationsgewinne ihr Protestpotenzial steigern.

## 7 Das Wertedilemma

Wie ist trotz der zahlreichen begrifflichen Diffusitäten CC als Wertesystem einzuordnen? Unverkennbar ist, dass das Konzept von CC über keinerlei Knock-out-Kriterien verfügt, da jedes Unternehmen sich selbst ohne einen übergeordneten regulativen Bezug mit CC ausweisen kann.

Die Orientierung an Werten birgt Probleme, die auf der Ebene der Werte selbst nicht aufzulösen sind: Sobald CC-Konzepte sich an absolute Werte binden würden, träte das damit provozierte Dilemma zutage. Da Werte keine Regel für konfligierende Werte liefern, also auf keine „transitive oder hierarchische Ordnung der Werte“ (Luhmann 1997, S. 799) zurückgreifen können, wäre das Spiel mit CC vorbei, bevor es begonnen hat, da man sich beim Bezug auf absolute Werte nur noch mit Anerkennungsproblemen auseinander zu setzen hat, nämlich mit dem Konflikt um Werte, die nicht bestritten werden können.

Daher kann CC lediglich als eine Form der Sonderethik bezeichnet werden, die kaum den Ansprüchen einer universalistischen Ethik entspricht, da deren Auswirkung nicht zwingend ist. Trotz der begrifflichen Unschärfen geht ein Unternehmen mit CC dennoch eine die eigenen Gewinninteressen konditionierende Selbstbindung ein, mit der es *„gegenüber seinen Geschäftspartnern berechenbarer, gegenüber seinen Mitarbeitern fairer und in der Öffentlichkeit unanfechtbarer da(r)steht“* (Kaufmann 1992, S. 93; Hervorh. i. Orig.).

Auf der Ebene der Werte lässt sich zudem keine eindeutige Entscheidung zu CC treffen, wenn der „good citizen“ zugleich der „bad citizen“ sein kann, wie sich am Beispiel großer, Steuern vermeidender Unternehmen des NRW-Wettbewerbs zeigen lässt (MGFFI 2005, S. 12 f.). Bereits durch die Teilnahme am Wettbewerb wird den Unternehmen seitens des Staates bescheinigt, sie seien „good citizens“, obwohl sie dem ausrichtenden Staat massive Steuerzahlungen vorenthalten, wie etwa die Konzerne Bayer, Siemens, Vodafone und Deutsche Telekom (Weiss/Schmiederer 2005, S. 284 f., S. 314 f., S. 131 ff., S. 296 f.). Wenn

13 Diese Einschätzung deckt sich mit den Ergebnissen einer Umfrage der US-Handelskammer und der Hitachi-Foundation zur Bedeutung von CC im Jahr 2005 vgl. U.S. Chamber of Commerce 2005.

Unternehmen seitens der Politik auf legaler Grundlage in die Lage versetzt werden, Steuerzahlungen an den Staat zu vermeiden und gleichzeitig aufgrund ihrer CC-Aktivitäten „die Erzielung des gesellschaftlichen Mehrwerts“ (MGFFI 2005, S. 10) oder „Nutzen für das Gemeinwohl wie für das Unternehmen“ (S. 11) attestiert bekommen, erscheint CC als Substitution staatlicher Aktivität, die von Politik und Unternehmen gemeinsam betrieben wird. Da nach geltender Rechtslage weder Wähler noch die Politik Unternehmen direkt demokratisch kontrollieren können, bleiben CC-Aktivitäten Teil des ökonomischen Kaliküls der Unternehmen, die von der Politik gefördert werden.

## 8 Mischwesen in Unternehmen: ein Fazit

Das blaue Logo des NRW-Wettbewerbs EnterPreis visualisiert prägnant die CC-Funktion, bisher getrennte Elemente zu verschmelzen und unterstreicht so die semantische Begriffsfusion. Das Logo präsentiert sich mit einer zu *einem* Körper verschmolzenen Silhouette zweier Körper, die zwei Köpfe trägt und erzeugt so ein neues Mischwesen. Solche stiften bei ihren Beobachtern Irritation: Ob es sich um Gorgonen, Nymphen, Minotauren, Hermaphroditen oder siamesische Zwillinge handelt: Wer sich nicht richtig einsortieren lässt, weckt ein höheres Maß an Aufmerksamkeit als durchschnittliche Typen, denn gerade in der Mischung liegt das Neue, das Unerwartete. Das Konzept von CC fungiert kommunikativ wie ein Mischwesen, das Michel Serres als den *Joker* beschreibt (Serres 1987, S. 243), der die Rolle des eingeschlossenen ausgeschlossenen Dritten übernimmt.

Mit CC kann Einzug halten, was bislang originär nicht zum Geschäft dazugehört. Mit CC beginnt, systemtheoretisch formuliert, eine Oszillation zwischen Unternehmen und der Gesellschaft, von der sie sich unterscheiden. Unternehmen können angehalten werden, Beobachtungen in dem ihnen unbekannten Umfeld einzuholen: in der Gesellschaft. Sie machen dabei womöglich solche Beobachtungen, die sie selbst nicht gemacht hätten, wenn sie sich nur auf ihren Markt konzentriert hätten.<sup>14</sup> Für die Unternehmen geht es - jenseits deklarierter Zielsetzungen von Gemeinwohlförderung oder zivilgesellschaftlichem Engagement - um „die Wiedereinführung der Ungewißheit in die Mechanismen ihrer Absorption“ (Baecker 2003, S. 38).

Die Offenheit des Rahmenkonzepts von CC erlaubt, das Unternehmen mit neuen Ideen zu bereichern (vgl. Baecker 2003, S. 149) oder bisher Ausgegrenztes wieder einzuspielen. Erwartungen aus der umgebenden Gesellschaft lassen sich so in Unternehmen transportieren. Dies kann durch Beschäftigte geschehen, die ihre Wahrnehmungen auf der Innenseite des Unternehmens kommunikativ zur Verfügung stellen und an einem ‚Switching‘ von der Unternehmenswelt in andere Welten“ (Schrader 2003, S. 47) oder einer „Entdeckungsreise“ (Enquete-Kommission 2002, S. 228) in die geografische Umgebung des Unternehmens teilnehmen.<sup>15</sup> Auch Dialogprojekte mit NGOs provozieren vergleichbare Effekte und können „im Idealfall eine Verbesserung des Kerngeschäfts oder auch die

14 Probleme, die Unternehmen mit CC-Aktivitäten lösen, können bspw. die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern (Elektro- IT- und Kommunikationsbranche), die Stärkung der Reputation (Finanzunternehmen) und das positive Image bei Kunden und Stakeholdern (Chemie- und Konsumgüterbranche) sein (Habisch 2003, S. 90 ff.).

15 Bekannte Formen eines solchen Switchings sind: Days of Service, Secondments/Abordnungen, Mentorenprogramme, Sabbaticals (Schrader 2003, S. 49 f.).

Entwicklung unternehmensübergreifender Standards nach sich ziehen“ (Schrader 2003, S. 52).

Wo der Horizont der betriebswirtschaftlichen Perspektive begrenzt ist, übernimmt CC eine strategische Funktion, nämlich quasi Visionen zu erzeugen, die Bodenhaftung suchen, um Unsicherheiten zu absorbieren. Unternehmen können sich durch ihr gesellschaftliches Engagement im Rahmen von CC ins Ungleichgewicht bringen und verändern dadurch ihren Blickwinkel auf bisherige Selbstverständlichkeiten (Baecker 1999, S. 373). Sie bringen mit CC ihre Erwartung zum Ausdruck, dass man von ihnen in ihrem Umfeld etwas erwartet, z.B. sich für nicht-kommerzielle Zielsetzungen zu engagieren. CC bietet einen Rahmen, Ideen zu finden, die zu Innovationen führen können (Mutius 2000, S. 4). Sie bringen das Potenzial mit, die unternehmerische Phantasie anzuregen, die nicht aus dem schlichten Rationalitätskalkül der Ökonomie gespeist ist, das, wenn es mit seinen ständig verbesserten Formalisierungsprozessen allein gelassen wird, Mühe hat, Neues zu identifizieren.<sup>16</sup>

Unternehmen können sich mit CC-Aktivitäten in die Lage versetzen, Risiken existenzbedrohender Konflikte zu minimieren, indem sie lernen, aus der Kooperation mit NGOs und staatlichen Institutionen eine gesteigerte Sensibilität und umfassendere Kompetenzen zu entwickeln (Westebbe/Logan 1995, S. 31). In unternehmenskritischen Kampagnen gegenüber global tätigen Konzernen (Nike, Royal Dutch/Shell, McDonalds, Microsoft u.a.) werden Argumente mobilisiert, die deren Diskurs von CC aufgreifen (Werner/Weiss 2001, Klappentext) und darauf bestehen, dass die proklamierten Unternehmensziele eingehalten werden. Die erhöhte Sensibilität, die sich ein Unternehmen mit CC verschafft, stellt einen kommunikativen Anknüpfungspunkt zur Verfügung, der auf das Unternehmen zurückwirkt, da es sich beobachtet weiß. In diesem Wissen kann das Unternehmen bei seinen Entscheidungen selbstreflexiv stets „Zweifel an sich selbst mitlaufen“ (Luhmann 1994, S. 297) lassen. Denn wer mit CC-Konzepten den Pflock der Unternehmensethik strategisch einschlägt, fördert gegenüber Unternehmen eine Anspruchshaltung seitens der Öffentlichkeit, weckt Erwartungen. Das Unternehmen geht damit ein neues Risiko ein, nämlich im Zweifelsfall an diesen Ansprüchen gemessen zu werden, und zwar immer dann, wenn es zu Diskrepanzen zwischen Rhetorik und Praxis oder zu Konflikten kommt, die die Reputation der ‚Marke‘ bedrohen könnten. Denn den Unternehmen ist bekannt, dass Konsumenten, NGOs und Medien sie als *watchdogs*, als Beobachter zweiter Ordnung, wahrnehmen, denen in der Öffentlichkeit eine höhere ‚moralische‘ Glaubwürdigkeit zugesprochen wird als den Unternehmen selbst (Schrader 2003, S. 130; Bethin/Bonfiglioli 2002, S. 33).

CC-Konzepte bringen demnach eine Fragilität mit, die Unternehmen in produktive Unruhe versetzen kann. Unerwartete Rückbindungseffekte, denen auch die CC-freundliche Politik ausgesetzt ist, gehören stets zum Setting von CC, denn gerade Mischwesen sind für Überraschungen gut, da sie die möglichen Optionen auf der Innenseite von Systemen erhöhen. Denn, wie Michel Serres (1989) formuliert, Mischwesen werden „gebo-

16 Vgl. zu dieser Problematik Baecker (1999): „Die Betriebswirtschaftslehre erklärte die Unternehmenskultur zur ‚strategischen‘ Größe, ohne sich zu fragen, wie man den gewohnten Begriff der Strategie aufrechterhalten kann, wenn diese den Betrieb nicht mehr transzendieren kann, sondern ihm immanent bleibt.“ (S. 124 f.)

ren aus der additiven Sinnfülle“, schließen die Ausschließung aus, sie sind der „Inbegriff der Einschließung“ (S. 73).

## Literatur

- Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat, 2004: Protokoll der fünfzehnten Sitzung am 1. Oktober 2004. Friedrich Ebert-Stiftung. Bonn. [http://www.fes.de/buergergesellschaft/debaten/index.htm?action=tagung.php&es=3\\_0](http://www.fes.de/buergergesellschaft/debaten/index.htm?action=tagung.php&es=3_0), (Stand 22.08.06).
- Backhaus-Maul, Holger, 2003: Engagementförderung durch Unternehmen in den USA. Über die produktive Balance zwischen Erwerbsarbeit, Familienleben und bürgerschaftlichem Engagement. In: Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Bd. 2, Opladen: Leske+Budrich, S. 85-147.
- Baecker, Dirk, 2003: Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk, 1999: Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk, 1993: Die Form des Unternehmens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bethin, Claudia; Bonfiglioli, Elena, 2002: Corporate Social Responsibility. Ein umfassendes Konzept in Europa. In: Braun, Barbara; Kromminga, Peter (Hrsg.): Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Dokumentation des Expertenhearings von UPJ-Bundesinitiative und Hamburg Mannheimer Versicherung am 11.09.01 in Hamburg. UPJ-Arbeitspapier. Hamburg 2001, S. 18-35.
- Bourdieu, Pierre, 1991: Sozialer Raum und „Klassen“. *Leçon sur la leçon*. Zwei Vorlesungen. 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre, 1994: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Carroll, Archie B., 1979: A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. In: *Academy of Management Review* 4, S. 497–506.
- Christian Aid, 2006: Profits, not people. <http://www.christianaid.org.uk/news/stories/060606s.htm>. (Stand: 22.08.06).
- Corporate Watch, 2006: What's Wrong with Corporate Social Responsibility? Corporate Watch CSR Report 2006. Oxford.
- Crook, Clive, 2005: Corporate Social Responsibility. Author interview. [http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story\\_id=E1\\_PVVVNTN](http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=E1_PVVVNTN). (Stand: 20.08.2006).
- Crozier, Michel, 1961: De la bureaucratie comme système d'organisation. In: *Archives européennes de Sociologie*, Bd. 2, S. 18-52.
- Doane, Deborah, 2004: From Red Tape to Road Signs. Redefining regulation and its purpose. Herausgegeben von Julian Oram. London: CORE Coalition.
- Enquete-Kommission, 2002: Bericht bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Enquete-Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements des Deutschen Bundestages. Deutscher Bundestag, Drucksache 14/8900. 14. Wahlperiode. <http://drucksachen.bundestag.de/index.php>. (Stand: 22.08.2006).
- Europäische Kommission, 2001: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Fombrun, Charles J., 1997: Three Pillars of Corporate Citizenship: Ethics, Social Benefit, Profitability. In: Tichy, Noel M.; McGill, Andrew R.; Clair, Lynda St. (Hrsg.): *Corpo-*

- rate Global Citizenship. Doing Business in The Public Eye. San Francisco: New Lexington Press, S. 27-42.
- Fombrun, Charles J.; Gardberg, N.A.; Barnett, M.L., 2000: Opportunity Platforms und Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. In: *Business and Society Review*. Vol. 105, Issue 1, S. 85-106.
- Fuchs, Peter, 1992: Die Erreichbarkeit der Gesellschaft. Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Geser, Hans, 1982: Gesellschaftliche Folgeprobleme und Grenzen des Wachstums formaler Organisationen. *Zeitschrift für Soziologie*, 11.Jg., Heft 2, S. 113-132.
- Geser, Hans, 1986: Elemente zu einer soziologischen Theorie des Unterlassens. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 38.Jg., Heft 3, S. 643-669.
- Giddens, Anthony, 2000: „Es wird ziemlich schwer, öffentlichen Raum zurück zu gewinnen“. Gespräch mit Anthony Giddens. In: *Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte*, 47.Jg., Heft 6, S. 336.
- Habisch, André, 2003: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Unter Mitarb. von René Schmidpeter und dem Center for Corporate Citizenship e.V., Berlin [u.a.]: Springer.
- Hasenöhl, Ute, 2005: Zivilgesellschaft, Gemeinwohl und Kollektivgüter. Veröffentlichungsreihe der Forschungsgruppe „Zivilgesellschaft, Citizenship und Politische Mobilisierung in Europa“. Forschungsschwerpunkt Zivilgesellschaft, Konflikte und Demokratie. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Discussion Paper Nr. SP IV 2005-401. Berlin.
- Henderson, David, 2001: Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility. London: Institute of Economic Affairs.
- Hertz, Noreena, 2001: The Silent Takeover. London: Arrow Books.
- Holme, Richard, 2000: Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. Genf: World Business Council on Sustainable Development
- International Finance Corporation, 2006: (zit. als IFC 2006).
- Jonker, Jan, 2005: CSR in Europa: Es ist an der Zeit, den Worten Taten folgen zu lassen. In: Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, 2005a: Unternehmen und soziale Verantwortung. Corporate Citizenship in NRW, Nr. 3, Februar. Düsseldorf (zitiert als MAGS 2005a).
- Kaufmann, Franz-Xaver, 1992: Der Ruf nach Verantwortung. Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.
- Kocka, Jürgen, 2001: Zivilgesellschaft als historisches Problem und Versprechen. In: Hildermeier, Manfred; Kocka, Jürgen; Conrad, Christoph (Hrsg.), 2001: Europäische Zivilgesellschaft in Ost und West: Begriff, Geschichte, Chancen. Frankfurt/New York: Campus, S. 13-39.
- Krüger, Norbert, 2003: Corporate Citizenship. Community Involvement. Vortrag beim Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und aktivierender Staat“ der Friedrich-Ebert-Stiftung in Berlin. 27.6.2003. Powerpoint-Präsentation. Köln.
- Kühl, Stefan, 2000: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York: Campus.
- Logan, David, 1998: Corporate Citizenship in a Global Age. In: *RSA Journal*, Vol. CXLVI, No. 5486, S. 65-71.

- Luhmann, Niklas, 1976: Funktionen und Folgen formaler Organisation. 3. Aufl. Berlin: Duncker&Humblot.
- Luhmann, Niklas, 1993: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Bd. 3. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1994: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1996: Protest. Systemtheorie und soziale Bewegungen. Herausgegeben und eingeleitet von Hellmann, Kai-Uwe. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 2000a: Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 2000b: Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Marshall, Thomas Humphrey, 1964: Class, Citizenship and Social Development. Eingeleitet von Martin Lipset. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Matten, Dirk; Crane, Andrew, 2005: Corporate Citizenship: Toward An Extended Theoretical Conceptualization. In: Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1, S. 166-179.
- Matten, Dirk; Crane, Andrew; Chappel, Wendy, 2003: Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. In: Journal of Business Ethics, Vol. 45 (1-2), S. 109-120.
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, 2005: Corporate Citizenship NRW. Verantwortung erkennen – Engagement zeigen. Der Wettbewerb ENTERPreis mit dem Sonderpreis Tech4Kids 2005/2006. Referat Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Düsseldorf (zitiert als MGFFI 2005).
- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, 2003: Unternehmen und soziale Verantwortung. Corporate Citizenship in NRW. Referat Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Düsseldorf (zitiert als MWA 2003).
- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, 2005: Unternehmen und soziale Verantwortung. Corporate Citizenship in NRW. Nr. 3, Februar, Düsseldorf (zitiert als MAGS 2005a).
- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, 2005b: Unternehmensengagement mit Kompetenz und Personal in Partnerschaft mit gemeinnützigen Organisationen. Wie finden sich die Partner? Welche Rolle spielen Mittler? Expertenworkshop. Düsseldorf, 16. Juni 2005 - Bericht & Dokumentation. Düsseldorf/Köln (zitiert als MAGS 2005b).
- Münkler, Herfried, 2002: Die Bürgergesellschaft - Kampfbegriff oder Friedensformel? Potenzial und Reichweite einer Modeterminologie. In: Vorgänge, Jg. 41, Heft 2, S. 102-114.
- Mutius, Bernhard von, 2000: Was Unternehmen mit sozialer Verantwortung gewinnen können. Arbeitspapier der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)“ (Hrsg.). Hamburg.
- Pendleton, Andrew, 2004: Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility. <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>. (Stand: 22.08.2006).



- Priddat, Birger, 2003: Umverteilung. Von der Ausgleichssubvention zur Sozialinvestition. In: Lessenich, Stephan (Hrsg.). Wohlfahrtsstaatliche Grundbegriffe. Historische und aktuelle Diskurse. Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 373-394.
- Putnam, Robert D., 1993: Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Reese-Schäfer, Walter, 1992: Luhmann zur Einführung. Hamburg: Junius.
- Reese-Schäfer, Walter, 1997: Grenzgötter der Moral. Der neuere europäisch-amerikanische Diskurs zur politischen Ethik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schartau, Harald, 2005: Potenziale mobilisieren - Die Standort-Perspektive. Beitrag zum Kongress „Verantwortung erkennen – Engagement zeigen. Corporate Citizenship NRW“ vom 11.02.2005 in Düsseldorf.
- Schrader, Ulf, 2003: Corporate Citizenship – die Unternehmung als guter Bürger? Berlin: Logos-Verlag.
- Schröder, Gerhard, 2001: Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement. In: SPD-Bundestagsfraktion (Hrsg.): Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement. Aufbruch zu neuer Verantwortung. Berlin, S. 8-11.
- Schröder, Gerhard, 2005: Regierungserklärung von Bundeskanzler Gerhard Schröder vor dem Deutschen Bundestag am 17. März 2005 „Aus Verantwortung für unser Land: Deutschlands Kräfte stärken“. Berlin.
- Schumpeter, Joseph A., 1987: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Eingeleitet von Edgar Salin, 6. Aufl., Tübingen: Francke.
- Serres, Michel, 1987: Der Parasit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Serres, Michel, 1989: Der Hermaphrodit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Spencer Brown, George, 1969: Laws of Form. London: Allen&Unwin.
- Steinbrück, Peer, 2005: Bürgerschaftliches Engagement ist unverzichtbar für eine moderne Demokratie und eine solidarische Gesellschaft. In: „Unternehmen und soziale Verantwortung. Corporate Citizenship in NRW“ Nr. 3, Februar 2005, S. 1.
- Steinert, Andreas; Klein, Axel, 2002: Corporate Social Responsibility - Eine neue Herausforderung an die Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schönborn, Gregor: Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Neuwied: Luchterhand.
- U.S. Chamber of Commerce, 2005: The State of Corporate Citizenship in the U.S., Business Perspectives in 2005. U.S. Chamber of Commerce, Center for Corporate Citizenship. Washington DC. <http://www.uschamber.com/publications/rports/05stateofcc.htm>. (Stand 22.08.2006).
- Weiss, Hans; Schmiederer, Ernst, 2005: Asoziale Marktwirtschaft. Insider aus Politik und Wirtschaft enthüllen, wie Konzerne den Staat ausplündern. 2. Aufl., Köln: Kiepenheuer&Witsch.
- Werner, Klaus; Weiss, Hans, 2001: Schwarzbuch Markenfirmen. Die Machenschaften der Weltkonzerne. 5. Aufl., Wien [u.a.]: Deuticke.
- Werner, Micha H., 2002: Verantwortung. In: Düwell, Marcus; Hübenthal, Christoph; Werner, Micha H. (Hrsg.): Handbuch Ethik. Stuttgart: Metzler, S. 521-527.
- Westebbe, Achim; Logan, David, 1995: Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden: Gabler.
- Wieland, Josef, 2002: Corporate-Citizenship-Management. Eine Zukunftsaufgabe für Unternehmen!? In: Wieland, Josef; Conradi, Walter (Hrsg.): Corporate Citizenship.

- Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg: Metropolis Verlag, S. 9-21.
- Wieland, Josef, 2005: Normativität und Governance. Gesellschaftstheoretische und philosophische Reflexionen der Governanceethik. Studien zur Governanceethik. Band 3, Marburg: Metropolis Verlag.
- World Economic Forum, 2002: Global Corporate Citizenship: The leadership challenge for CEOs and boards. Geneva: World Economic Forum and The Prince of Wales Business Leaders Forum. Genf.
- World Economic Forum, 2004: Values and Value. Communicating the Strategic Importance of Corporate Citizenship to Investors. Findings of a 2003 CEO Survey of the World Economic Forum Global Corporate Citizenship Initiative. Genf.

Dr.phil. Hans Hubbertz  
Limperstr. 15  
45657 Recklinghausen,  
Tel. 02361/206-109,  
E-Mail: hhubbert@kk-ekvw.de

Studium der Ev. Theologie und Sozialwissenschaften, Promotion an der Universität Dortmund, Referent beim Sozialamt der Ev. Kirche von Westfalen (Villigst), z.Z. Industrie- und Sozialpfarramt/Öffentlichkeitsarbeit im Kirchenkreis Recklinghausen